ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
Nr 1154 ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, z. 55 2013

MAGDALENA GRĘBOSZ
Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
Politechnika Łódzka

ANNA MIKULSKA
Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
Politechnika Łódzka

NARZĘDZIA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Opiniodawca: **dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP**

Komunikacja wewnętrzna umożliwia informowanie, integrowanie oraz motywowanie pracowników. We wdrażaniu i realizacji strategii komunikacji wewnętrznej w organizacji, kluczową rolę odgrywa kadra kierownicza. Celem artykułu jest analiza narzędzi komunikacji wewnętrznej wykorzystywanych w przedsiębiorstwie X przez kadrę kierowniczą różnych szczebli. Istotne jest także wskazanie znaczenia komunikacji wewnętrznej jako elementu marketingu wewnętrznego.

1. Wstęp

Zgodnie z filozofią marketingu wewnętrznego [1; 3, s. 63-70; 6, s. 161; 7, s. 449-463] pracownicy są klientami wewnętrznymi organizacji, dlatego tak istotne znaczenie ma ich motywacja i rozwój, zaspokojenie potrzeb oraz właściwy dobór narzędzi i przekazu komunikacji wewnętrznej. Kluczową rolę we wdrażaniu koncepcji marketingu wewnętrznego w organizacji odgrywa kadra kierownicza.

Koncepcja marketingu wewnętrznego rozwinęła się wraz z rozwojem koncepcji marketingu relacji. Warunkiem zrozumienia koncepcji marketingu wewnętrznego jest potraktowanie przedsiębiorstwa jako specyficznego rynku określanego mianem rynku wewnętrznego. Rynki wewnętrzne zostały wyróżnione zarówno w modelu sześciu rynków A. Payne'a, D. Ballantyne'a i M. Christophera, w modelu wymiany powiązań R. Morgana i S. Hunta, w modelu firmy i jej partnerstwa P. Doyla, jak i w modelu E. Gummessona.

Marketing wewnętrzny nakłada na kadrę kierowniczą obowiązek niestandardowego spojrzenia na pracownika, który będąc klientem wewnętrznym posiada swoje potrzeby i oczekiwania. Celem marketingu wewnętrznego jest stymulowanie pracowników w taki sposób, aby jak najlepiej reprezentowali swoje przedsiębiorstwo. Dodatkowo marketing wewnętrzny odgrywa ważną rolę w systemie motywacyjnym pracowników i przyczynia się do silniejszego związania pracowników z przedsiębiorstwem, a tym samym ma znaczny wpływ na zmniejszanie fluktuacji kadr [6, s. 50-51, 163-164; 2, s. 291].

Jednym z elementów marketingu wewnętrznego jest strategia komunikacji, która powinna być realizowana nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, ale także poprzez ukierunkowanie działań komunikacyjnych na pracowników. Zaangażowanie personelu zależy bowiem w dużym stopniu od sprawnego procesu komunikowania wewnętrznego, który jest możliwy dzięki odpowiedniemu doborowi narzędzi komunikacji oraz dostosowanie przekazu do potrzeb i możliwości poszczególnych grup pracowników.

2. Znaczenie komunikacji wewnętrznej

Komunikacja wewnętrzna to proces przekazywania informacji i pozyskiwanie informacji zwrotnej, odbywający się wewnątrz organizacji pomiędzy wszystkimi jej członkami. Celem komunikacji wewnętrznej jest informowanie pracowników o sytuacji w przedsiębiorstwie, integracja poszczególnych działów, motywowanie oraz edukacja pracowników. Komunikacja wewnętrzna pozwala także na uzyskiwanie opinii i pomysłów pracowników. Szczególnie ważną rolę komunikacja wewnętrzna odgrywa w czasie kryzysu gospodarczego, w przypadku pojawienia się problemów w przedsiębiorstwie lub podczas wprowadzania zmian. Do podstawowych celów komunikacji wewnętrznej zaliczyć więc można informowanie, integrowanie oraz motywowanie. Nie bez znaczenia pozostaje także aktywowanie pracowników, którzy dzięki możliwości komunikowania się z pracodawcą czują się bardziej związani z przedsiębiorstwem i mają realny wpływ na zmiany w organizacji. Nawiązanie silnych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem powoduje wzrost poziomu lojalności pracownika i przywiązania do miejsca pracy.

Dobra komunikacja wewnątrz organizacji zapewnia także poprawę zdolności reagowania na potrzeby innych pracowników oraz większe poczucie odpowiedzialności w realizacji wspólnych celów zarysowanych w wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa. Komunikacja wewnętrzna tworzy unikatową kulturę organizacji, motywuje do pracy oraz poprawia morale [10, s. 213]. Efektywny system komunikacji wewnętrznej warunkuje także skuteczność relacji organizacji z jej klientami oraz innymi uczestnikami rynku, dzięki stworzeniu spójnego wizerunku organizacji w oczach pracowników, dystrybutorów, dostawców oraz klientów.

Brak komunikacji wewnętrznej lub marginalizowanie jej znaczenia może przyczynić się do problemów przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli komunikacja jest zaniedbana w okresie wprowadzania zmian, restrukturyzacji lub w sytuacji kryzysu. Wszelkie zmiany powodują naturalny opór ze strony kadry pracowniczej, dlatego zaniedbanie komunikacji w trudnych dla przedsiębiorstwa i pracowników okresach może przyczynić się do tworzenia negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym.

Nie tylko inicjatywy, ale także postawy i zachowania kadry kierowniczej wpływają na odbiór przekazu przyczyniając się lub nie do poprawy know-how oraz zaangażowania pracowników. Według S. Lachiewicza [4, s. 33] wysoki stopień zaangażowania organizacyjnego skłania pracowników do poświęceń na rzecz całej organizacji i jest czynnikiem zachęcającym do współdziałania oraz partycypacji w życiu organizacyjnym.

Wypracowanie strategii komunikacji wewnętrznej integrującej pracowników w realizowaniu celów i misji przedsiębiorstwa wymaga umiejętności kadry kierowniczej przede wszystkim w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale także w obszarze marketingu.

3. Przekaz w komunikacji wewnętrznej

3.1. Treść i forma przekazu

W komunikacji wewnętrznej istotne jest dostosowanie **treści i formy komunikatu** do rodzaju odbiorcy oraz jego możliwości percepcji. Istotny jest także dobór odpowiednich narzędzi w zależności od grupy kadry pracowniczej. Inne informacje przekazywane są pracownikom wyższych szczebli, inne pracownikom średniego i niższego szczebla.

Jednolity styl komunikowania tego samego przekazu wszystkim grupom odbiorców może prowadzić do osłabienia znaczenia komunikacji wewnętrznej, rozczarowania, kryzysu przywództwa, czy obojętności pracowników. Należy indywidualizować potrzeby komunikacyjne różnych grup i dostosować przekaz, tak aby nie zaburzyć poczucia bezpieczeństwa pracowników [10, s. 215-216]. Problem stanowi także częstotliwość przekazywanych wiadomości. Wielokrotnie zbyt duża liczba i wysoka częstotliwość informacji przesyłanych bezpośrednio przez dyrekcję firmy powoduje ich lekceważenie. Konieczne jest zróżnicowanie tzw. „nadawców". Jedynie najważniejsze informacje powinny być przekazywane bezpośrednio przez dyrekcję przedsiębiorstwa. Pozwala to na hierarchizację otrzymywanych komunikatów. Pracownicy szeregowi powinni otrzymywać komunikaty od kadry kierowniczej niższego szczebla, natomiast kadra menadżerska od kadry kierowniczej wyższego szczebla. Nie należy jednak pomijać

komunikatów skierowanych przez dyrekcję do wszystkich grup pracowników, gdyż zwiększa to poczucie bezpieczeństwa i współprzynależności do organizacji.

Jednym z problemów pojawiających się w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest przekazywanie informacji przez kadrę kierowniczą w obcych językach, co może spowodować pojawienie się szumów komunikacyjnych i niewłaściwą interpretację treści. Dotyczy to zwłaszcza personelu niższego szczebla, w przypadku którego wskazane są kontakty z lokalną kadrą kierowniczą.

Zawartość komunikatów wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej obejmuje takie zagadnienia jak [9, s. 270-271]: wiadomości bieżące, informacje o sytuacji przedsiębiorstwa, polityka organizacji, rekrutacja, rozwój pracownika, warunki pracy, sukcesy organizacji, obwieszczenia, etc.

Należy zwrócić uwagę nie tylko na poziom merytoryczny i formalny przekazu, ale także na wybór odpowiedniego momentu przekazania informacji ora dobór adekwatnych narzędzi.

3.2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej

Dobór narzędzi wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej zależy od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i jego możliwości finansowych. Formy komunikacji mogą być pośrednie lub bezpośrednie, o charakterze formalnym lub nieformalnym, werbalnym lub niewerbalnym. Komunikacja w dół oznacza przekazywanie informacji przez kadrę kierowniczą w dół struktury organizacyjnej. Komunikacja w górę bazuje na pozyskiwaniu informacji od pracowników i zależy w dużym stopniu od inicjatywy i otwartości kadry kierowniczej, która powinna zachęcać do tej formy komunikowania się. Komunikacja horyzontalna polega na wymianie informacji pomiędzy pracownikami tego samego szczebla.

Dobór narzędzi komunikacji powinien być przemyślany i świadomy. Narzędzia komunikacyjne powinny pasować do charakteru organizacji i jej kultury, tak aby przekaz był wiarygodny. Podczas wyboru narzędzi komunikacji należy uwzględnić także jej charakter i formę (tabela 1).

Kadra kierownicza coraz częściej wykorzystuje także nowe technologie informacyjne do komunikowania się z pracownikami. Są one szczególnie skuteczne w przypadku pracowników młodych.

Tabela 1. Przykładowe narzędzia komunikacji wewnętrznej

Narzędzia komunikacji formalnej	Komunikacja w dół	Memoranda, gazetki firmowe, biuletyny, raporty, newsletter, tablice ogłoszeń, zebrania, radio zakładowe, infolinie, intranet, e-mail
	Komunikacja w górę	skrzynki pomysłów, problemów i zażaleń, badanie opinii i postaw, publikacje związków zawodowych, intranet, e-mail, zebrania
	Komunikacja horyzontalna	zespoły zadaniowe, zebrania, intranet, e-mail
Narzędzia komunikacji nieformalnej		imprezy integracyjne, plotki, pogłoski, obiady firmowe, management by walking around, e-mail, nieoficjalne spotkania po pracy

Źródło: [5, s. 44].

4. Charakterystyka narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych przez kadrę kierowniczą w przedsiębiorstwie X

4.1. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo X jest organizacją o profilu produkcyjnym z branży motoryzacyjnej, produkującą systemy bezpieczeństwa i zatrudniającą około 5 tys. pracowników. Przedsiębiorstwo znajduje się w województwie łódzkim i jest jednym z ponad 120 zakładów produkcyjnych na całym świecie. Ze względu na rodzaj działalności i profil produkcji zdecydowana większość pracowników to pracownicy szeregowi czyli operatorzy maszyn.

4.2. Cele komunikacji wewnętrznej

Strategia komunikacji wewnętrznej jest opracowywana indywidualnie dla każdego zakładu przez dyrekcję oraz pracowników działu kadr. W związku z trudną sytuacją ekonomiczną, począwszy od 2009 roku, dyrekcja analizowanego przedsiębiorstwa podjęła działania mające na celu poprawę komunikacji wewnętrznej. Podstawą komunikacji wewnętrznej było zapewnienie łatwego dostępu do sprawdzonej, kompletnej i wiarygodnej informacji opartej na bieżących wynikach finansowych przedsiębiorstwa, poziomu zamówień, sprzedaży i wskaźników jakościowych. Celem podjętych działań komunikacyjnych było

także podniesienie poziomu zaufania oraz identyfikacji pracowników z firmą, wzrost i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w obszarze różnych aspektów związanych ze środowiskiem pracy oraz zapewnienie mierzalnego wzrostu motywacji do pracy, a tym samym wzrostu wydajności pracowników na stanowiskach pracy.

4.3. Wykorzystane narzędzia komunikacji wewnętrznej

Wśród wykorzystanych narzędzi komunikacji wewnętrznej wyróżniono narzędzia komunikacji bezpośredniej i narzędzia komunikacji pozwalającej na pośrednie komunikowanie się z pracownikami. Priorytetem dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa było zintensyfikowanie działań związanych z komunikacją bezpośrednią. W zależności od grupy pracowniczej wykorzystano różne narzędzia komunikacji.

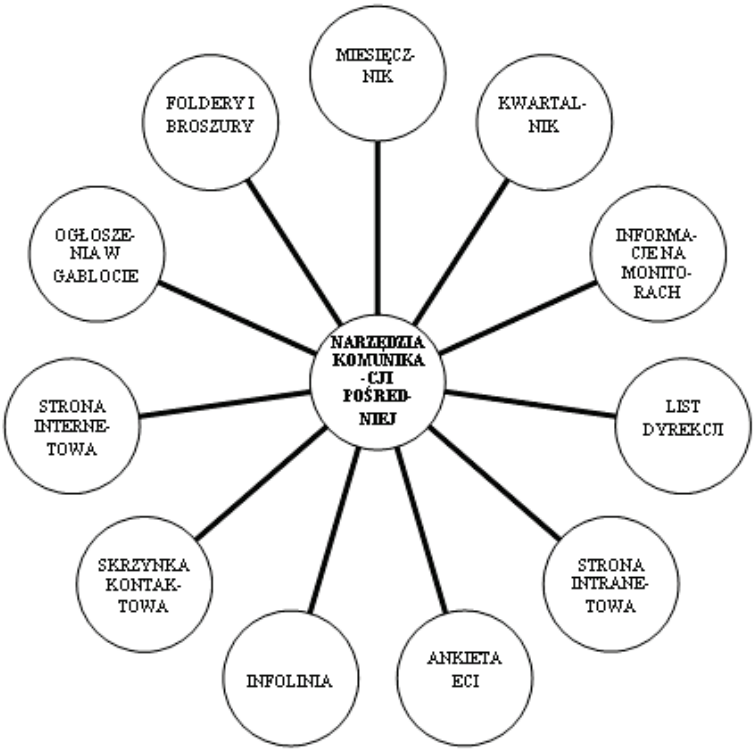
Komunikacja bezpośrednia obejmuje przede wszystkim organizację spotkań grupowych, w tym spotkań z „osobami zaufania", spotkań z załogą, spotkań produkcyjnych, spotkań „ECI" oraz spotkań indywidualnych (rys. 1).

Rys. 1. Narzędzia komunikacji bezpośredniej wykorzystywane w przedsiębiorstwie X
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Komunikacja bezpośrednia umożliwia pozyskiwanie informacji dotyczących oczekiwań i problemów pracowników, pozyskiwanie informacji o pomysłach i nowych rozwiązaniach oraz konsultowanie planowanych zmian. Spotkania organizowane są na różnych szczeblach. Pracownicy działów nieprodukcyjnych mają możliwość dobrowolnego uczestniczenia regularnie w spotkaniach z dyrektorem zakładu i przedstawicielem działu HR. W czasie tych spotkań pracownicy poruszają dowolne tematy dotyczące zakładu, jak również zgłaszają problemy z różnych obszarów oraz uzyskują informacje dotyczące dalszych planów rozwoju zakładu. Natomiast pracownicy produkcyjni uczestniczą w spotkaniach z kadrą kierowniczą niższego szczebla. Ze względu na trudną sytuację zakładu w okresie kryzysu zintensyfikowano spotkania przedstawicieli pracowników produkcji z dyrekcją firmy oraz działem HR w ramach tzw. „Spotkań Osób Zaufania". „Osoby Zaufania" to przedstawiciele załogi wybrani w drodze wyborów powszechnych. Wybrana grupa pracowników została przeszkolona z zakresu efektywnego przekazywania informacji, prawa pracy oraz z zakresu podstawowych wskaźników firmy. Podczas regularnych spotkań z dyrekcją i działem HR, „osoby zaufania" zgłaszają wszelkie tematy i zapytania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym także problemy w zakresie ochrony środowiska i BHP przekazywane im przez pracowników produkcji. Wprowadzenie takiej formy komunikacji oraz stworzenie stanowiska „osoby zaufania" pozwoliło na lepszy przepływ informacji, dostosowanie treści i formy komunikatu do potrzeb pracowników produkcyjnych oraz zwiększenie poczucia bezpieczeństwa tych pracowników. Dodatkową formą zgłaszania problemów bądź zadawania pytań przed spotkaniami jest skrzynka kontaktowa, do której pracownicy mają możliwość zgłaszania pytań w sposób anonimowy. Rozwiązanie problemów jest monitorowane przez pracowników działu HR, a następnie informacja zwrotna jest przekazywana pracownikom. Skrzynka kontaktowa pozwala na pozyskanie przez kadrę kierowniczą informacji o istotnych problemach, często ignorowanych przez kierowników niższych szczebli.

Jednym z ważniejszych narzędzi komunikacji wewnętrznej służących do wymiany informacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami są spotkania „ECI", w czasie których omawiane są ankiety badające poziom satysfakcji pracowników, przeprowadzane w ramach działań z obszaru komunikacji pośredniej. Spotkania te przeprowadzane są w obecności pracownika działu HR oraz kierownika odpowiedniego szczebla.

W ramach komunikacji pośredniej w badanym przedsiębiorstwie wykorzystywane są klasyczne narzędzia komunikacji, jak gazetki (miesięcznik i kwartalnik), intranet, ogłoszenia w gablotach, list dyrekcji do pracowników. Dodatkowo w 2009 roku wprowadzono nowe narzędzia, takie jak skrzynka kontaktowa oraz infolinia (rys. 2).



Rys. 2. Narzędzia komunikacji pośredniej wykorzystywane w przedsiębiorstwie X
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań.

Celem działań prowadzonych w ramach komunikacji pośredniej jest informowanie o obecnej sytuacji i o planowanych zmianach, uświadomienie misji, wizji celów firmy, zachęcanie do innowacyjności, zachęcanie do dzielenia się pomysłami i problemami oraz zachęcanie do działań CSR.

Zróżnicowanie narzędzi wykorzystywanych w procesie komunikowania się z różnymi grupami pracowników występuje także w przypadku komunikacji pośredniej. Do komunikacji z pracownikami biurowymi służy przede wszystkim poczta elektroniczna, list dyrekcji, kwartalnik i miesięcznik oraz foldery informacyjne. W celu zwiększenia efektywności komunikacji wewnętrznej stworzono centra informacji. Są to punkty w zakładzie, gdzie na tablicach informacyjnych są umieszczane informacje, a na specjalnych regałach wykładane są broszury, foldery informacyjne i gazetki. Forma pisemna komunikowania się z pracownikami ma również wady, do których zaliczamy np. brak czasu pracowników na czytanie ogłoszeń zamieszonych na tablicach ogłoszeń (wnioski zgłoszone przez pracowników). W odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania pracowników produkcyjnych oraz w celu zwiększenia prędkość przepływu

informacji, krótkie ogłoszenia papierowe zastąpiono komunikatami wyświetlanymi na monitorach LCD. Kluczowe znaczenie dla efektywności takiego typu przekazu informacji miała lokalizacja monitorów (stołówka pracownicza, w której każdy pracownik przynajmniej raz dziennie spędza czas). W krótkim czasie narzędzie to okazało się jednym z najskuteczniejszych narzędzi komunikowania pracowników produkcji o zmianach.

Za pośrednictwem ogłoszeń, artykułów czy komunikatów ze strony przełożonych rozpoczęto działania mające na celu zachęcić wszystkich pracowników firmy do tworzenia nowych pomysłów związanych z ich codziennymi obowiązkami. W okresie większej koncentracji na działaniach związanych z poszukiwaniem oszczędności w firmie oraz stałym usprawnianiem procesu produkcyjnego, wzrost zaangażowania pracowników w ten proces był niezmiernie istotny z punktu widzenia dyrekcji firmy. Działania zachęcające pracowników do zgłaszania nowych pomysłów mających na celu usprawnić wewnętrzne procesy pomogły uzyskać rekordowy wynik ilości zgłoszonych pomysłów w 2010 roku. W roku 2009 zgłoszono 252 pomysły, a w 2010 roku aż 519. Wprowadzenie przez kadrę kierowniczą możliwości zgłaszania pomysłów wyzwoliło mechanizm sprzężenia zwrotnego i oddolnych inicjatyw, sprzyjających rozwiązywaniu problemów i rozwijaniu różnych form współpracy. Inicjatywność pracowników przyczyniła się do wymiany doświadczeń oraz kreowaniu nowych rozwiązań w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

W marketingu wewnętrznym dochodzi do adaptacji tradycyjnych technik komunikacyjnych, zwyczajowo ukierunkowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa – w przeciwnym kierunku, czyli do jego wnętrza. Komunikacja wewnętrzna wpływa w zasadniczy sposób na klimat organizacyjny, kulturę firmy oraz jej wizerunek wewnętrzny, a umożliwiając przepływ informacji, kształtuje wewnętrzne relacje poprzez proces interakcji.

Efektywna komunikacja ułatwia kadrze kierowniczej rozpowszechnianie, rozumienie, akceptację i implementację informacji w celu realizacji misji organizacji [8, s. 192; 5, s. 39]. Współuczestnictwo kadry kierowniczej w organizacji komunikacji wewnętrznej jest niezbędne. Zbudowanie poprawnych relacji z poszczególnymi grupami pracowników wymaga od kadry kierowniczej dostosowanie zarówno treści, jak i formy przekazu. W zależności od szczebla należy także różnicować nadawców komunikatów. Przykład przedsiębiorstwa X pokazuje w jaki sposób kadra kierownicza może zróżnicować komunikację z pracownikami produkcyjnymi i nieprodukcyjnymi w celu efektywnego przekazywania informacji i zwiększenia poczucia bezpieczeństwa pracowników w trudnym dla zakładu okresie kryzysu.

Literatura

[1] **Berry L.L., Parasuraman A.:** Marketing services, competing through quality. The Free Press, New York 1991.
[2] **Biesaga-Słomczewska E., Iwińska-Knop K.:** Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" nr 712/26, 2012, s. 289-299.
[3] **George W.R.:** Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research. Vol. 20, No. 1, 1990, s. 63-70.
[4] **Lachiewicz S.:** Rola kompetencji związanych ze współdziałaniem w zespołach pracowniczych w kształtowaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.): Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 29-38.
[5] **Olsztyńska A.:** Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
[6] **Otto J.:** Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. 2 wyd. rozszerzone. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
[7] **Rafiq M., Ahmed P.K.:** Advanced in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and Extension. Journal of Services Marketing. Vol. 14, No. 6, 2000, s. 449-463.
[8] **Sikorski Cz.:** Zachowania ludzi w organizacji. PWN, Warszawa 1992, s. 192.
[9] **Szymańska A.:** Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej. Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2005, s. 270-271.
[10] **Zajkowska M.:** Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego „Ekonomiczne Problemy Usług" nr 559/42, 2009, s. 210-216.

TOOLS OF INTERNAL COMMUNICATION IN CORPORATION MANAGEMENT

Summary

The internal communication is used to inform, integrate and motivate employees. The implementation and execution of the strategy of internal communication in organization is executed by management team. The objective of this paper is to analyze the tools of internal communication used in the company X by executives on different levels. The importance of internal communication as an element of internal marketing is also analysed.